

vernetzt!

Das Magazin der GORDELIK GmbH



*Die
Richtigen
finden*

Ausgabe 10 Halbjahr 2/2014
Das Magazin der GORDELIK GmbH

10
JAHRE
GORDELIK

EDITORIAL

Liebe Wegbegleiter und -begleiterinnen,

danke für zehn Jahre Vertrauen, Loyalität, Treue, Motivation, Inspiration, Lob und Kritik, Wachsen, Verändern und Gutes beibehalten. Als ich 2004 beschloss, Personalberaterin zu werden und meine Firma gründete, habe ich mich gefragt, wie ich wohl 2014 gern auf die ersten zehn Jahre zurückblicken würde. Ich wünschte mir damals, in einer Glaskugel die Zukunft sehen zu können. Ich kann Ihnen heute versichern: Niemals war meine Vorstellung von diesen zehn für mich enorm wichtigen Jahren so schön, wie es dann die Realität werden sollte.

Enge Kundenbeziehungen sind gewachsen, wertvolle Freundschaften entstanden. Täglich vertrauen sich uns Führungskräfte an und wir haben eine zentrale Position im Netzwerk der Customer-Management-Welt erreicht. Ein Netzwerk, das uns trägt, wertschätzt, anfragt und weiterempfiehlt. Wenn es einen Wert gibt, der das Unternehmen GORDELIK ausmacht, dann ist es dieses Netzwerk. Größe und Menge waren nie mein Ziel.

Loyalität und Respekt im Umgang mit Menschen, eingebettet und gelebt in einer feinen Manufaktur für das Finden, Halten und Weiterentwickeln gefragter Persönlichkeiten ihrer Branche, hingegen schon. Dass wir das tun dürfen und unsere Arbeit anerkannt wird, stimmt mich zutiefst dankbar. Wie gern würde ich jetzt wieder in einer Glaskugel in die Zukunft – nach 2024 – blicken ...

Lesen wir uns dann wieder?

Herzlichst
Ihre Iris Gordelik



- Seite 4 – **WORAUF ES ANKOMMT**
Wie erkennt man eigentlich, wen man braucht? Und wie findet man, wen man braucht? Welches ist der beste nächste Karriereschritt? Wie findet man die richtige Position? Kandidaten und Auftraggeber berichten von ihren Erfahrungen, Erwartungen und Einschätzungen.
- Seite 10 – **"EINE SCHARF FOKUSSIERTE SICHT"**
Welchen Sinn und Nutzen haben eigentlich Diagnostik-Tools bei der Suche nach den richtigen Menschen für die für sie richtige Position? Professor Matthias Burisch, der den Fragebogen für Führungskräfte (FFK) mit entwickelte, steht im Interview Rede und Antwort.
- Seite 14 – **FACTS & FIGURES**
Trends, Zahlen, Ein- und Aussichten aus der Studie "Personalberatung in Deutschland 2013/2014" vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)
- Seite 16 – **DIE RICHTIGEN FINDEN**
Iris Gordelik über den Wandel der Personalberatung in den letzten zehn Jahren, warum gute Leute keine Angst haben müssen, warum sich Kandidaten vor Lebenslaufsammlern und -verteiltern in Acht nehmen sollten und wie es mit der Besetzung in den Top-Etagen weitergeht.
- Seite 18 – **GLÜCKWÜNSCHE ZUM JUBILÄUM – 10 JAHRE GORDELIK**
"Beweiräucherung zum Jubiläum? Das will ich nicht", hatte Iris Gordelik in der Redaktionskonferenz gesagt. Das Redaktionsteam war der Meinung, hier müsse man ausnahmsweise mal zuwiderhandeln, und hat eigenmächtig einige Top-Leute gefragt, ob sie Iris Gordelik gratulieren wollen. Sie wollten.
- Seite 20 – **VERNETZER**
Jörg Murmann ist Mitglied der Geschäftsleitung vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU, mit rund 15.000 Beratern in Kontakt und ein Vernetzer par excellence. Das ist für ihn aber noch lange kein Grund, Privates und Berufliches zu vernetzen.
- Seite 21 – **HAFNERS KOLUMNE**
Professor Hafner geht so manche Jobanzeige mächtig auf die Nerven. Er plädiert deshalb unter anderem für ehrliche und verständliche Formulierungen.

WORAUF ES ANKOMMT

VON VERA HERMES

Es steht außer Frage: Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit der Qualität seiner Mitarbeiter. Das gilt für die Kollegen in der Poststelle und noch viel mehr für die in der Führungsetage. Aber woher weiß man, wen genau man suchen muss? Wie findet man, wen man braucht? Für welche Positionen sucht man wo? Was sollte man bei der Executive Search dringend vermeiden? Was sind die ausschlaggebenden Kriterien, die Kandidaten anziehen?

Wie wertvoll sind in diesem Prozess Personalberater? Wir haben hier mal Erfahrungen, Erwartungen und Einschätzungen von Menschen zusammengetragen, die diese Fragen aus ganz verschiedenen Blickwinkeln betrachten und – das sei, liebe Leserin, lieber Leser, zum zehnten Geburtstag des Unternehmens erlaubt – die alle sehr gern mit Iris Gordelik zusammenarbeiten.

AUS SICHT DER PERSONALCHEFIN. PERSONALBERATER ALS UNTERSTÜTZER

Noch vor gut zehn Jahren seien Personalmanager in Unternehmen völlig anders – nämlich sehr technisch und profillastig – an die Frage herangegangen, wer eigentlich für welche Position gesucht werde, berichtet Verena Amann, die als Head of Global HR Applications bei der 1&1 Internet AG jedes Jahr gut 300 bis 400 Positionen neu besetzt. Seitdem hätten sich die Personalarbeit und das Recruiting stark verändert. Heute müssen sich professionelle Human-Resources-Köpfe



"DER KANDIDAT IST KÖNIG!"

Für 1&1-Personalchefin
VERENA AMANN
müssen Personalberater
zwingend diesem Credo folgen.

nicht nur bestens in ihrem ureigenen Fachgebiet, der Personalarbeit, auskennen, sondern auch im Geschäftsfeld derer, die innerhalb des Unternehmens eine Position besetzen möchten. Folgende Fragen gilt es heute zu beantworten: Was braucht das Business? Was macht es erfolgreich? Worauf kommt es an? Was soll die Besetzung der Position bringen? Und welche Fähigkeiten müssen dafür ins Haus geholt werden: Mitbewerberexpertise? Tiefe Fachexpertise? Internationale Expertise?

"Man muss sehr genau vorher herausfinden, welche Expertise eine Funktion dringend erfordert. Die HR-Manager sind heute nur dann richtig gut, wenn sie wissen, was das Business umtreibt. Grundvoraussetzung dafür ist, sehr nah in Kontakt zu den internen Auftraggebern zu stehen", sagt Verena Amann. Eine genaue Auseinandersetzung mit den geforderten Qualifikationen ist gleich zweifach erfolgsentscheidend: zum einen weil die Position richtig besetzt werden muss und zum anderen, um überhaupt die richtigen Kandidaten anzusprechen.

Zwar ist nach Einschätzung von Verena Amann nicht die Gesamtzahl der Kandidaten gesunken, wohl aber die Zahl derer, die den Unterschied machen: "Gute Kandidaten sind anspruchsvoll, deshalb muss ein Unternehmen sehr genau formulieren, was es braucht und wo die Reise hingehen soll." Dabei sollten suchende Unternehmen den Eindruck der Beliebtheit tunlichst vermeiden: Kandidaten sind heute sehr gut vernetzt und goutieren es nicht, wenn ein Arbeitgeber scheinbar wahllos viele potenzielle Kandidaten anspricht. Das schadet der Employer Brand, warnt Verena Amann.

Nicht nur die Art der Suche, sondern auch die ausschlaggebenden Kriterien für einen Jobwechsel haben sich in den vergangenen zehn Jahren gewandelt: Geld ist für potenzielle Kandidaten verstärkt nur noch ein Hygienefaktor, wichtiger ist heute die Konsistenz zwischen den Werten der Arbeitgebermarke und den eigenen Werten. Auch die Frage, mit welchen Menschen man zusammenarbeitet und welche persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sich mittel- und langfristig ergeben, ist heute stark ausschlaggebend.

Um die richtigen Menschen mit den für sie richtigen Positionen zusammenzubringen, arbeitet 1&1 mit mehreren Personalberatungen zusammen – vom Meganezwerk bis zum Nischendienstleister. Je nachdem, welche Positionen zu besetzen sind, welcher Service gebraucht wird und welche Erwartungshaltung ihr interner Kunde hat, wählt Verena Amann die Personalberatung aus. "Es kommt immer darauf an, was wir vorher über das Suchprofil herausgefunden haben. Dann entscheiden wir, ob wir national oder international, bei Mitbewerbern oder in Netzwerken, verdeckt oder nicht verdeckt suchen." Kleinere Beratungsfirmen seien insbesondere in der Nische gut – sie seien sehr schnell und machten die Vorauswahl erheblich effizienter.

Grundsätzlich müssen alle für 1&1 arbeitenden Personalberatungen einem Credo folgen: Der Kandidat ist König! "Das muss ein Personalberater inhaliert haben, sonst ist es für mich kritisch. Die Personalberater gehen ja in unserem Namen mit unseren Kandidaten um: Verhalten sie sich schlecht, fällt das unter Umständen auf uns zurück", meint die Personalchefin und fügt hinzu: "Ein Personalberater ist Gold wert, wenn sie oder er kulturell zum Unternehmen passt, sonst aber unglaublich hinderlich." Umgekehrt rät Verena Amann auch allen Suchenden, sich einen Personalberater sehr sorgfältig auszuwählen und gut aufzupassen, in wessen Hände man seinen Lebenslauf gibt. Und ebenso wie die Unternehmen sollten sich auch die Kandidaten bei Wechselüberlegungen fragen, was genau sie suchen und wollen. Dabei gelte für beide gleichermaßen: bloß nicht hetzen!

"DIE MEISTEN WOLLEN POSITIONEN ZUSAMMENBRINGEN, IRIS GORDELIK WILL MENSCHEN ZUSAMMENBRINGEN."

Das Job-Dreamteam
ROLF GRUS und **JANINE PURJAHN**
arbeitet gut und gerne zusammen.

AUS SICHT DES JOB-DREAMTEAMS. PERSONALBERATER ALS MENSCHEN- ZUSAMMENBRINGER

Für Iris Gordelik war schnell klar: Diese beiden passen beruflich bestens zusammen. Die Rede ist von Rolf Grus und Janine Purjahn, die sich seit mittlerweile gut zwei Jahren bei badenova bestens ergänzen. Janine Purjahn lernte Iris Gordelik schon in einem frühen Stadium ihrer Karriere kennen. "Sie ist eine gute Netzwerkerin, wir haben uns immer getroffen, standen immer im Austausch", erzählt Janine Purjahn. Als an einem Freitagnachmittag ihr Telefon klingelte, war die Service-Expertin weit davon entfernt, sich nach einer neuen Position umzuschauen. Sie hatte gerade in ihrem Unternehmen einen weiteren Karriereschritt gemacht. Am anderen Ende der Leitung war Iris Gordelik. Mit der Botschaft: "Ich habe gestern ihren neuen Chef kennengelernt."



Gemeint war Rolf Grus. Der Unternehmensbereichsleiter Kundenservice von badenova hatte erfolglos nach Kandidaten für die Position "Bereichsleiter Operations" gesucht, bevor er beschloss, sich an Iris Gordelik zu wenden. "Wir haben ihr das Profil gegeben und sie hat es verfeinert." Rolf Grus ist fest davon überzeugt, dass das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup recht hat mit seiner Erkenntnis, dass Menschen nicht ihre Firma verlassen, sondern ihren Chef – oder andersherum: dass, wenn die

er plant, analysiert und geht strategisch vor. Janine Purjahn hingegen steht für "Bauch" – eine Persönlichkeit mit Drive, die umsetzt. Die beiden ergänzen sich also ideal, wenn sie gegenseitig um ihre Stärken wissen.


Iris Gordelik überzeugte Janine Purjahn davon, hunderte Kilometer durch die Republik zu fahren, um sich zumindest mal mit Rolf Grus zu treffen und über die vakante Position zu sprechen.

In der Rückschau sagt Janine Purjahn: "Ich habe mir die Position nicht ausgesucht, sondern Frau Gordelik hat die Position für mich ausgesucht oder mich für die Position." Beim ersten Gespräch sei sie überhaupt nicht nervös gewesen – schließlich habe sie den Posten ja gar nicht unbedingt gewollt. Das habe sich beim zweiten Gespräch deutlich geändert: "Da wusste ich, dass ich diesen Posten unbedingt will!" Und so fügte sich, dass Janine Purjahn kurze Zeit später als Bereichsleiterin Operations bei badenova startete. Für Rolf Grus bis heute ein Glücksfall: "Branchenwissen, wie etwa über Energieversorgung, kann man lernen. Wichtiger ist, Call-Center-Mechanismen zu kennen und Menschen gut führen zu können. Iris Gordelik war für uns ein Türöffner. Sie hat ein großes Netzwerk und spricht Kandidaten an, die wir als Unternehmen gar nicht erreichen. Sie hat uns viel Zeit erspart, eine gute Vorauswahl getroffen und einen sehr hohen Qualitätsanspruch. Ich würde Frau Gordelik sowohl wiederwählen als auch weiterempfehlen."

Und Janine Purjahn ergänzt: "Iris Gordelik unterscheidet sich deutlich von anderen Headhuntern. Das weiß ich aus zwei Perspektiven: Einerseits habe ich schon Führungskräfte und andererseits auch selber nach einer neuen Position gesucht. Vielen Headhuntern geht es nur um den Bonus. Die meisten wollen Positionen zusammenbringen, Iris Gordelik will Menschen zusammenbringen. Dabei kann sie sehr gut Erwartungshaltungen managen, sie verspricht nicht zu viel und hat zugleich einen hohen Anspruch."

Chemie nicht passt, keine gedeihliche Zusammenarbeit möglich ist.

Dank des "Fragebogens für Führungskräfte (FFK) – mehr dazu auf Seite 10 –, den sowohl Rolf Grus als auch Janine Purjahn ausgefüllt hatten, war Iris Gordelik schnell klar, dass hier zwei Menschen von ihrer Arbeitsauffassung her bestens zusammenpassen. Der FFK hatte gezeigt: Rolf Grus ist ganz klar "Kopf" –



Setzt auf Fachleute. Dem D+S-CEO
LUDGER SIEVERDING
ist wichtig, dass Personalberater
begreifen, wie das Unternehmen tickt.

Fruchtbare Karrierebegleitung.
BENJAMIN BARNACK
hat sich von Beginn seiner
Laufbahn an beraten lassen.

AUS SICHT DES CEO. PERSONALBERATER ALS SPARRINGPARTNER

Ludger Sieverding, CEO der D+S-Gruppe, kennt die Arbeit von Iris Gordelik aus gleich zwei Perspektiven: zum einen als langjährigen und wertvollen Netzwerkkontakt, zum anderen beauftragt Ludger Sieverding sie auch regelmäßig, wenn es um die Suche nach Top-Führungskräften geht. Ihm sind bei Personalberatern vor allem zwei Dinge wichtig: Erstens müssen sie über Branchen-Know-how verfügen, damit er nicht lange erklären muss, worum es eigentlich geht. Und zweitens müssen sie ein exzellentes Netzwerk und Zugriff auf geeignete Kandidaten haben. "Wichtig ist, dass ein Personalberater schnell begreift, wie das Unternehmen tickt und ob ein Kandidat in die Kultur des Unternehmens passt", ist Ludger Sieverding überzeugt. Der D+S-Chef sucht qualifizierte Leute nicht nur in der eigenen, sondern "absolut und mit großer Begeisterung" auch in anderen Branchen. "Ich suche Führungspersönlichkeiten mit besonderen Profilen. Ich möchte mit Menschen arbeiten, die eine gewisse Einstellung, eine Haltung, haben. Das ist nichts, was man an Universitäten lernt." Der Arbeitsmarkt für gute Führungskräfte sei eng und die Anspruchshaltung der Kandidaten gestiegen. Das Thema Gehalt habe an Bedeutung verloren. Stattdessen seien Nachhaltigkeit, Werte, Kultur, die Aufgabe selbst und individuelle Entwicklungspotenziale wichtiger geworden, so die Beobachtung des Diplom-Volkswirts. Um Mitarbeiter zu finden, die zum Unternehmen passen, möchte Ludger Sieverding auf die Leistungen von Personalberatern nicht verzichten. "Das ist absolut sinnvoll. Ich glaube an Fachleute wie Iris Gordelik. Sie ist eine Unternehmerin, hat keine Angestelltenmentalität, das macht sie angenehm kalkulierbar, ermöglicht Augenhöhe und vereinfacht die Kommunikation. Sie bringt Branchenexpertise mit einem exzellenten Netzwerk – diese Möglichkeiten haben wir selber gar nicht."

AUS SICHT DES TOP-FÜHRUNGSNACHWUCHSES. PERSONALBERATER ALS KARRIEREBEGLEITER

Benjamin Barnack, heute Director Business Development bei D+S communication center management, war gerade mal 20 Jahre alt, als er sich an Iris Gordelik wandte. Dabei suchte Benjamin Barnack als Youngster damals gar nicht konkret eine neue Position, sondern vielmehr Orientierung und mögliche berufliche Perspektiven. Über mehrere Jahre machte er sich gut alle sechs Monate auf den Weg nach Buxtehude und diskutierte mit Iris Gordelik geeignete Qualifizierungsmöglichkeiten, vorhandene und geplante Zertifizierungen sowie Möglichkeiten, die eigene Platzierung innerhalb der Branche auszubauen. "Meine persönliche Karteikarte bei Iris Gordelik wurde mit den Jahren immer voller, dabei ging es eigentlich nie um eine konkrete Suche", berichtet Benjamin Barnack.

Über zehn Jahre sind die beiden nun in puncto Karriereberatung miteinander verbunden, in dieser Zeit hat Iris Gordelik die Karriere von Benjamin Barnack kontinuierlich begleitet und aufgebaut. Für Benjamin Barnack steht der Nutzen dieser Verbindung völlig außer Frage: "Iris Gordelik hat mir an den entscheidenden Stellen immer professionell geholfen. Sie hat eine langjährige Expertise und kennt die wichtigen Unternehmen und Entscheider unserer Branche. Ich habe sie in den letzten Jahren mit gutem Gewissen mehrfach weiterempfohlen, denn sie kennt sich aus, arbeitet nachhaltig und bietet einen sehr guten After-Sales-Service – ich freue mich schon jetzt auf die weitere Zusammenarbeit in den nächsten zehn Jahren mit Iris Gordelik."



DER PSYCHOLOGE MATTHIAS BURISCH ist Professor mit Schwerpunkt Psychologische Methoden und Statistik an der Universität Hamburg. Weithin bekannt wurde Matthias Burisch durch seine Arbeiten zum Burnout-Syndrom, mit dem er sich schon beschäftigte, bevor es allseits diskutiert wurde. Er ist Autor des gleichnamigen wissenschaftlichen Standardwerkes sowie zahlreicher Studien zu diesem Thema. Neben seiner universitären Tätigkeit arbeitet Matthias Burisch als Berater, Trainer und Coach für Psychologen und Führungskräfte.
www.burnout-institut.eu

"EINE SCHARF FOKUSSIERTE SICHT"

VON VERA HERMES

Na klar werden Kandidaten wie Auftraggeber von professionellen Personalberatern handverlesen, auf Herz und Nieren geprüft und nach allen Regeln der Kunst ausgesucht. Die Analyse des Lebenslaufes spielt dabei natürlich eine Rolle. Selbstverständlich auch das Interview. Ebenso das Bauchgefühl. Wer ganz sicher sein will, dass Mensch und Position zueinander passen, der sollte auch noch ein wissenschaftliches Diagnostiktool nutzen. GORDELIK macht mit dem eigenen, wissenschaftlich fundierten Tool FFK jedenfalls allerbeste Erfahrungen. Professor Burisch hat den "Fragebogen für Führungskräfte" mitentwickelt, ist also der richtige Mann, um mal nachzufragen, was so ein Tool tatsächlich leistet – und was nicht.

"DAS ZAUBERWORT HEISST ALLGEMEIN: METHODENMIX. TESTS SOLLTEN IN DER PERSONALAUSWAHL NICHT DAS EINZIGE WERKZEUG SEIN. ABER EINES UNTER ANDEREN."

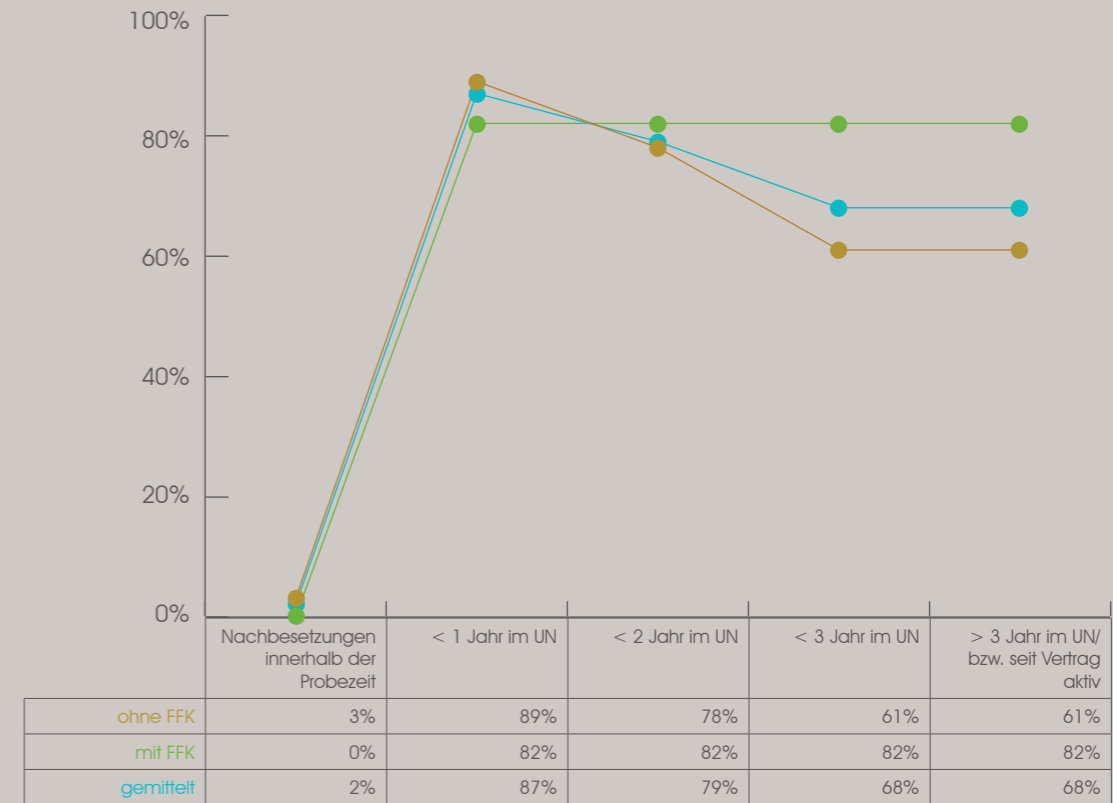
Professor Burisch, welchen Sinn und Zweck hat ein Diagnostiktool wie der FFK?

Matthias Burisch: Wenn in einem Unternehmen eine Position zu besetzen ist, soll der neue Mann, die neue Frau natürlich zu den Rahmenbedingungen passen wie der Schlüssel zum Schloss – im Idealfall. Besonders wichtig ist das bei Führungspositionen, wo ein Klemmen des Schlüssels fataler ist als anderswo. Man kann heute davon ausgehen, dass Führungskräfte, die sich aus einer ungekündigten Stelle heraus bewerben, fachlich fit sind. Alles andere würde schon im Vorfeld auffallen, speziell, wenn eine erfahrene Personalberatung beteiligt ist.

Nein, wenn es schiefgeht, in der Probezeit oder auch

DER FRAGEBOGEN FÜR FÜHRUNGSKOMPETENZEN (FFK)

Um eine passgenaue, gezielte Auswahl zu treffen, ergänzt GORDELIK die eigene Empfehlung durch den Einsatz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens, des Fragebogens für Führungskompetenzen, kurz: FFK. In diesem Test werden aussagekräftige berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale identifiziert und künftige Führungsherausforderungen simuliert. Das Unternehmen GORDELIK hat den Fragebogen gemeinsam mit Prof. Dr. Matthias Burisch von der Universität Hamburg, einem der führenden Experten für Psychologie und Statistik, entwickelt. Der Fragebogen geht passgenau auf die besonderen Anforderungen der Customer-Service-Bereiche ein. Somit paart er umfangreiches Expertenwissen und Erfahrung mit wissenschaftlicher Analyse. Dass sich der Einsatz des FFK für alle Beteiligten lohnt, beweist ein Blick auf die vergangenen drei Jahre:



Sicher ist bei der hohen Quote von 82 Prozent aktuell zu berücksichtigen, dass hier alle noch im Arbeitsvertrag befindlichen Kandidaten inkludiert sind und es in den Jahren 2013 und 2014 bei GORDELIK überwiegend Einstellungen mit dem FFK gab (*diese sind in der Kategorie >2 Jahre inkludiert). Kein Kandidat mit FFK verließ während der Probezeit das Unternehmen, vier Kandidaten trennten sich innerhalb eines Jahres wieder von der Firma. Seitdem ist der Bestand konstant geblieben und es gab keine Kündigungen mehr. Erkennbar ist aber jetzt schon, dass die Quote von 61 Prozent ohne FFK definitiv verbessert wird.

kurz danach, dann hat es in aller Regel an anderen Stellen geknirscht. Es gibt die Schätzung, dass über 90 Prozent scheidender Beschäftigungsverhältnisse nicht wegen mangelnder Könnens-Kompetenzen beendet werden, sondern wegen Unstimmigkeiten zwischen Merkmalen des Stelleninhabers und den Anforderungsbedingungen der Position.

Tja, aber wie kann man die Merkmale und die Anforderungen dingfest machen und abgleichen, bevor das Knirschen unüberhörbar wird? Das Standardvorgehen besteht darin, dass sich die Personalabteilung – sofern es noch eine gibt – mit oder ohne externe Beratung über die Bewerbungsunterlagen beugt und nach Bauchgefühl entscheidet, wen sie zu Bewerbungsgesprächen einlädt. Wer es dann wird, das entscheidet

sich wiederum nach Bauchgefühl, wobei das des künftigen Vorgesetzten tunlichst zu berücksichtigen ist. Denn der hat ein Eigeninteresse daran, dass eine Bewerberin, ein Bewerber, die/ den er handverlesen hat, nicht früh scheitert; das würde ja auf ihn zurückfallen. Ich will dieses Vorgehen gar nicht schlechtden. Speziell dann, wenn eine gute Personalberatung die Vorselektion übernimmt, kann es durchaus hohe Erfolgsquoten haben. Wenn man die Standardinstrumente – Unterlagenanalyse, Interview, Bauchgefühl – um ein objektives Diagnostiktool ergänzt, kann das aber etliche Vorteile haben.

In der idealen Durchführungsform des FFK erstellt das auftraggebende Unternehmen zunächst ein Soll-Profil für die zu besetzende Position, mit externer Beratung. So wird sicherge-

stellt, dass man sich vorab Gedanken gemacht hat, wen man denn eigentlich sucht. Soll es wirklich ein Teamplayer sein, wie er in vielen Stellenanzeigen gesucht wird, oder kommt es in Tat und Wahrheit doch vor allem auf die Einzelkämpfer-Kompetenz an? Möchten wir jemand Durchsetzungsstarkes oder wird der garantiert an seinem künftigen Boss scheitern, der selbst Alphanter ist? Und so fort. Die 34 Dimensionen des FFK erlauben da ein sehr differenziertes Anforderungsprofil.

Mit diesem Anforderungsprofil, besser Anforderungskorridor, hat man dann eine sehr scharf fokussierte Sicht auf die Selbstdarstellung des Bewerbers im Fragebogen. Wenn er oder sie sich beispielsweise viel mehr oder viel weniger Ehrgeiz bescheinigt, als man sich wünschen würde, kann man sich immer noch fragen, ob das ein Knockout-Kriterium darstellt. Ähnlich bei Chaos-Tauglichkeit oder Belastbarkeit – zwei Kompetenzen, die in der CC-Branche wahrscheinlich besonders gefragt sind.

Was kann der FFK denn genau?

Matthias Burisch: Der FFK liefert ein objektives und, wie gesagt, sehr differenziertes Bild von der Selbstsicht der Bewerber. Diese wird auch noch relativiert an Testergebnissen anderer Vorgesetzter. Das ermöglicht Aussagen wie "Diese Bewerberin schreibt sich mehr Kommunikationsgeschick zu als 89 Prozent vergleichbarer Führungskräfte". Objektiv heißt in diesem Zusammenhang: Die Auswertung der Antworten ist völlig unabhängig von Meinungen des Auswerters; das ergänzt das erwähnte Bauchgefühl optimal.

Man kann dann im dennoch unverzichtbaren Interview gezielt Auffälligkeiten oder eben Abweichungen von den formulierten Anforderungen ansprechen; manchmal lassen sich so Missverständnisse klären. Der Fragebogen wird online ausgefüllt und ausgewertet, ist also sehr ökonomisch. Die Ergebnisse sind dokumentierbar und transparent: So wird es einfacher, dem erfolglosen Bewerber zu erklären, woran es diesmal gehakt hat. Die erwähnten 34 Dimensionen sind der Übersichtlichkeit halber in sieben Inhaltsbereiche gegliedert: Macher-, Kontakter-, Politiker-, Teamer-, Spieler-, Denker- und stoische Qualitäten. Warum gerade diese? Wir haben uns vor der Konstruktion des FFK sehr gründlich angesehen, was denn heute so verlangt wird von Führungskräften. Der FFK ist einigermaßen flächendeckend.

Natürlich hat auch ein Testverfahren wie der FFK Grenzen. Es liefert schon mal nicht "Wahrheiten", das schafft aber auch kein anderes Verfahren. Und es ist verfälschbar wie andere Tools auch. Allerdings, und das wissen Bewerber auch, kann man sich selbst ein Bein stellen, wenn man im FFK nur die vermutet erwünschten Antworten gibt.

Das Zauberwort heißt allgemein: Methodenmix. Tests sollten in der Personalauswahl nicht das einzige Werkzeug sein. Aber eines unter anderen, mit den genannten Vorteilen.

Ein vorgesehener, aber noch gar nicht ausgeloteter Einsatzzweck ist die Selbstberatung. Interessenten können eigenhändig definieren, wie sie das Anforderungsprofil ihres Jobs sehen. Wenn sie dann ihre Testresultate daneben legen und Abwei-



FRAU GORDELIK, HALTEN DIE ERGEBNISSE DES FFK AUCH MAL ÜBERRASCHUNGEN BEREIT?

Iris Gordelik: Sicher gibt es immer mal die Anmerkungen, dass sich ein Kandidat in dem einen oder anderen Punkt vielleicht etwas höher oder niedriger gesehen hätte, aber am Ende stimmt das Bild in Summe immer. Überraschungen im Sinne von "Klarheit" gibt es auch. In einem Fall ging es um ein Auswahlverfahren für eine Leitungsfunktion mit hoher Führungsspanne. Ein interner Kandidat wurde vom Standortleiter als Bewerber für die Position vorgeschlagen. Bis dahin war er in einer Expertenrolle für Qualität und Prozesse an diesem Standort. Da er aber im gesamten Unternehmen sehr beliebt war, wollte man ihm mit dieser Chance auf Beförderung quasi etwas Gutes tun. Er war jedoch unschlüssig und eigentlich nur dem Wunsch des Standortleiters gefolgt. Der FFK ergab, dass er eine ausgeprägte Fachorientierung hat und sich so gar nicht über das "Chef sein" identifiziert. Er war regelrecht glücklich darüber, aus der Nummer rauszukommen. Heute ist er Leiter Qualität und Prozesse für alle Standorte und ein gefragter Experte.

chungen sehen, kann man über Nachjustierungen nachdenken. Nehmen wir zum Beispiel an, dass jemand bei "Konfliktbehandlung" am oberen Rand des Möglichen liegt und feststellen muss: "Stimmt, ich mische mich oft zu früh ein, das ist schon mehrmals schiefgegangen!". Dann kann er sich vornehmen, bei der nächsten Gelegenheit gelassener zu agieren.

Auch für Rundum-Feedbacks – übrigens eine sehr empfehlenswerte Sache – eignet sich der FFK hervorragend. Schon darum, weil alles in Alltagssprache formuliert ist.

Machen Tests den Auswahlprozess nachweislich erfolgreicher?

Matthias Burisch: Es gibt in der Psychologie eine jahrzehntealte Forschungstradition dazu. Als Destillat kann man wahrscheinlich sagen, dass Tests in ihrer Vorhersagegüte viel, viel aufwendigeren Verfahren wie Assessment Centers nicht nachstehen. Im konkreten Fall des FFK haben wir die Erfahrung vom Unternehmen GORDELIK, dass es vor dem Einsatz des FFK nur drei Prozent Beendigungen in der Probezeit gab. Das dürfte eine hohe Erfolgsquote darstellen. Nachdem der FFK zum Einsatz kam, sank die Zahl der Beendigungen in der Probezeit auf aktuell null Prozent.

Wer profitiert mehr: Kandidaten oder Arbeitgeber?

Matthias Burisch: Das war früher heiß umstritten. Wer sich in den 70er Jahren mit Eignungsdiagnostik beschäftigte, war zwangsläufig als Knecht des Kapitals abgestempelt. Meine nüchterne Sicht ist wie folgt: Wenn es fünf Bewerber um einen Job gibt, werden vier leer ausgehen, egal, welche Instrumente eingesetzt werden. Vielleicht sind alle fünf gleich geeignet, vielleicht sind alle gleich ungeeignet. Dann könnte man auch würfeln. (Ich habe das einmal vorgeschlagen, der Betriebsrat hätte aber nicht mitgemacht.)

Wenn aber ein Verfahren dazu beiträgt, die Trefferrate zu erhöhen – anders ausgedrückt: das Scheitern seltener werden zu lassen –, dann profitieren beide Seiten. Auf Arbeitgeberseite kann man die Kosten von Fehlbesetzungen wahrscheinlich präziser benennen. Der Kandidat, der die Probezeit nicht übersteht, hat auch Kosten materieller Art. Vor allem aber hat er einen Knick in der Biografie, womöglich ein Trauma. Niemand sollte sich auf einen Traumjob versteifen, dem er nicht gewachsen ist. Okay, auf eine Bewerbung nach etlichen Bemühungen eine Absage zu bekommen, ist auch kein Zuckerschlecken. Aber dieses Risiko besteht immer, auch ohne Tests. Eine zwischengeschaltete Personalberatung kann den Rückschlag abfedern, indem sie ein gründliches Debriefing durchführt.

Wer es nicht mal in die Endauswahl geschafft hat, dem kann man anhand von Testergebnissen unter Umständen schmerzloser erklären, woran es lag. Denen auf Platz 2 und 3 wird man, wie schon immer, sagen müssen: Es gab halt jemanden, der noch mehr überzeugt hat.

Gibt es eigentlich signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen oder auch zwischen FFK-Absolventen der Customer-Care-Branche und Vertretern anderer Professionen?

Matthias Burisch: In der Führungskräfte-Stichprobe, die der Konstruktion des FFK zugrunde liegt, gab es nur zehn Prozent Frauen. Und die unterschieden sich zu meiner Überraschung nicht signifikant von den Männern.

Ich habe vor Kurzem einmal eine Stichprobe von 209 Bewerberinnen und Bewerbern von GORDELIK mit den 375 Führungskräften aus der FFK-Konstruktionsstichprobe verglichen. Dabei muss man sich klarmachen, dass sich Erstere in einer realen

GORDELIK GmbH
FFK - Fragebogen Führungskompetenzen - Persönliche Auswertung 1

Projekt Nr.	1234	Projekt	xxx
Kandidat Nr.	006803	Kandidat	Max Mustermann

A Macher Qualitäten

1. Durchsetzungsvermögen	9 8 7 6 5 4 3 2 1	durchsetzungsfähig und -freudig	kompromissbereit, zurückhaltend, rücksichtsvoll
2. Entscheidungsfreude	9 8 7 6 5 4 3 2 1	entscheidungsfreudig, schnell entschlossen; jemand, der nicht lange fackelt	sorgfältig, gewissenhaft, überlegt, verantwortungsbewusst
3. Belastbarkeit	9 8 7 6 5 4 3 2 1	hochgradig belastbar, extrem stressresistent, nach Anstrengungen rasch erholt	stressanfällig, drucksensibel, erholungsbedürftig
4. Beharrlichkeit	9 8 7 6 5 4 3 2 1	beharrlich, zäh, verbissen	flexibel, leicht entmutigt; jemand, der Widerständen lieber aus dem Wege geht
5. Konfliktfähigkeit	9 8 7 6 5 4 3 2 1	konfliktfähig, konfliktfreudig, konfrontativ; mit "Biss"	friedlich, umgänglich, entgegenkommend, kompromissbereit
6. Unabhängigkeit des Denkens	9 8 7 6 5 4 3 2 1	unabhängig in Denken und Einschätzungen	hellhörig für Bewertungen des Umfelds

Bewerbungssituation befanden, die Letzteren nicht, auch wenn sie gebeten worden waren, sich in diese hineinzusetzen. So ist es denn nicht überraschend, dass sich die Customer-Care-Kandidaten ziemlich durchgängig besser darstellten als diejenigen, die eh nichts zu verlieren hatten.

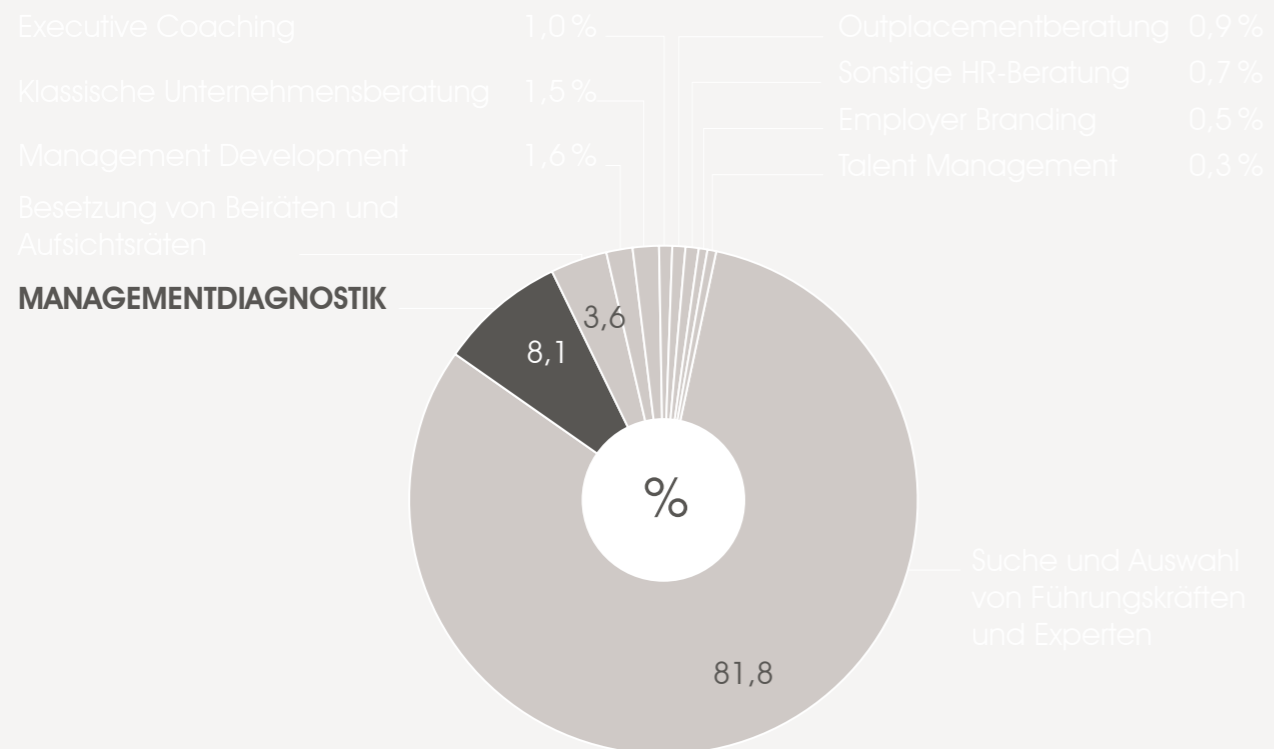
Die Unterschiede waren aber nicht massiv. Eigentlich nur bei den Merkmalen Belastbarkeit und Konfliktbehandlung ergaben sich Unterschiede, die sowohl statistisch signifikant als auch praktisch bedeutsam waren; bei vielen anderen, bei denen man das erwartet hätte, dagegen nicht. Vielleicht wäre der Vergleich anders ausgefallen, wenn wir nur die jeweils erfolgreichen Customer-Care-Bewerber einbezogen hätten.

TOP-5 TRENDS

1. INSBESONDERE FÜR KLEINERE PERSONALBERATUNGSUNTERNEHMEN WIRD DIE AUSSCHLISSLICHE FOKUSSIERUNG AUF DAS KERNGESCHÄFT ZUM ERFOLGSFAKTOR

- Bei enger werdenden Kandidatenmärkten wird die Beauftragung von Personalberatern auch bei Fachpositionen zu einem Wettbewerbsvorteil für Klientenunternehmen
- Die Klientenerwartungen an die Projektgeschwindigkeit wird noch einmal deutlich zunehmen
- Die Expertensuche, z.B. von IT-Systementwicklern, wird sich noch stärker auf Social Media Kanäle verlagern
- Belastbare Qualitätsstandards der Personalberater werden bei den Klientenunternehmen nochmals an Bedeutung gewinnen

AUFTEILUNG DES GESAMTMARKTES NACH BERATUNGSFELDERN, 2013



Besetzte Positionen	Gesamtmarkt
1.100	2,1 %
4.800	9,1 %
8.100	15,5 %
14.600	27,8 %
14.100	26,9 %
9.800	18,7 %

TRENDS AUS BERATERSICHT



Quelle: Studie "Personalberatung in Deutschland 2013/2014". Herausgeber: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Mai 2014



DIE RICHTIGEN FINDEN

IRIS GORDELIK ÜBER DEN WANDEL DER PERSONALBERATUNG IN DEN LETZTEN ZEHN JAHREN UND DIE FRAGE, WIE ES MIT DER BESETZUNG IN DEN TOP-ETAGEN WEITERGEHEN SOLL.

Finger weg von Lebenslaufsammlern

Vor der Wirtschaftskrise im Jahr 2001 war der Markt der Personalberatungen sehr transparent. Die großen Namen wie Egon Zehnder oder Spencer Stuart besetzten das Top-Management auf dem First und Second Level. Michael Page oder Baumann waren mehr im Bereich mittleres Management zu finden. Nach der Wirtschaftskrise entstanden plötzlich hunderte von sogenannten Personalberatungen. Parallel dazu boomte das Internet mit Portalen wie XING oder Monster, über die man recht einfach an Lebensläufe kommen konnte. Einige Berater kassierten Vorabhonorare, lieferten dann jedoch keine passenden Kandidaten. Die Unternehmen erhielten – zum Teil ungefragt – Lebensläufe auf reiner Erfolgsbasis, die jedoch nur Masse statt Klasse waren.

Das Image der Branche stand gewaltig auf dem Prüfstand. In den folgenden Jahren jedoch meldeten die meisten dieser Beratungen Insolvenz an: dem Bundesverband der Unternehmensberatungen (BDU) zufolge bis zu 40 im Monat. Man versuchte sich mit neuen Titeln wie "Headhunter" oder "Executive Search" abzugrenzen. Am Ende geht es aber immer um die Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Der Einfachheit halber bleiben wir bei dem Begriff der Personalberatung.

Was geblieben ist, ist eine höhere Sensibilität für den Mehrwert eines guten Personalberaters. Insofern hatte diese wilde Zeit etwas Gutes für alle. Es gibt sie immer noch, die Lebenslaufsammler und -verteiler. Und ich kann jedem Kandidaten nur raten, achtzugeben, nicht an einen solchen seinen Lebenslauf rauszugeben. Nachdem ich einem Kunden einen sehr passenden Kandidaten umfänglich schriftlich und mündlich empfohlen hatte und wir einen gemeinsamen Termin koordinieren wollten, rief

mich der Personalleiter an und meinte, der Kandidat hätte sich vor einem Jahr bereits vorgestellt und wäre abgelehnt worden. Irritiert rief ich meinen Kandidaten an, denn in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit hätte er mir davon eigentlich erzählen sollen. Er aber war selbst irritiert und schwor, dass er sich bei dieser Firma nie vorgestellt hätte. Die Recherche ergab, dass der damalige "Personalberater" das CV des Kandidaten ohne dessen Wissen eingereicht hatte. Da die Qualifikationen nicht zum Suchprofil passten, wurde er abgelehnt. Einen solchen negativen Eintrag in der Personaldaten eines potenziellen Arbeitgebers sollte man als Führungskraft tunlichst vermeiden.

Also Finger weg von Lebenslaufsammlern. Auf Unternehmensseite wurden verstärkt eigene Research-Abteilungen aufgebaut. Nahezu jedes Unternehmen verfügt über sogenannte Recruiter, die das Internet ständig durchforsten und auf der unteren und mittleren Ebene potenzielle Mitarbeiter direkt ansprechen. Diesen Trend unterstützen Portale wie XING oder Experteer, die über Premiumfunktionen den gesamten Suchprozess systemseitig unterstützen. Das Zusammenwachsen interner Personaldatenbanken mit den Daten aus Social-Media-Pools über sogenannte API-Schnittstellen beschleunigt den Suchprozess und erleichtert den Zugang zu nahezu allen Quellen am Arbeitsmarkt. Die Akzeptanz auf der Kandidatenseite ist hoch, denn man ist ja auch ein wenig stolz, wenn sich ein tolles Unternehmen für einen interessiert. Schon vor vielen Jahren haben wir mit dem Unternehmen GORDELIK daher den Weg eingeschlagen, uns nicht im unteren und mittleren Management zu engagieren. Wir sind kein Technologieunternehmen – wir sind ein Beziehungsunternehmen.

Potenzielle Kandidaten der ersten und zweiten Ebene lassen sich nicht über Recruiter ansprechen. Zum einen, weil dabei keine Augenhöhe herrscht. Zum anderen zieht sich diese Klientel aus XING & Co. zurück oder verweigert die Kontaktaufnahme. Als Top-Manager wähle ich selektiv aus, wer mir bei meiner Karriere hilfreich sein kann, wer über Kontakte verfügt und damit passende Vakanzen kennt und wem ich vertraue. Am Ende kehren wir wieder zu einer klaren Struktur zurück, wie vor dem Jahr 2001: Es gibt das Internet und dedizierte Player mit eher technologiegetriebenen Prozessen für das untere und mittlere Segment; und es gibt Player für die oberen Ebenen und hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte. Wir sprechen hier von Funktionen mit einem Jahresgehalt von etwa 90.000 Euro aufwärts. Allerdings ist eine Qualität neu hinzugekommen: die Qualität eines Netzwerks.

Ein qualitativ hochwertiges Netzwerk unterscheidet sich vom quantitativ hochwertigen Netzwerk durch eine wesentliche Komponente: Es ist getragen von persönlichen Kontakten zwischen Menschen gleicher Interessen. Die Betonung liegt hier auf "persönlich". Seit Gründung unserer Personalberatung im Jahr 2004 verbringen wir regelmäßig 70 Prozent unserer Zeit damit, uns im Netzwerk aufzuhalten, Menschen persönlich kennenzulernen und unser Netzwerk persönlich zu pflegen. Das können, dürfen oder wollen sich andere Personalberatungen oft gar nicht leisten. Die investieren ihre Zeit in Kandidaten nur dann, wenn dahinter auch ein konkreter Suchauftrag steht. Wir gehen mittlerweile sogar sehr rigoros den gegenteiligen Weg und nehmen keinen Kandidaten in die Betreuung auf, den wir nicht persönlich kennen.

Solch wertvolle Beziehungsnetzwerke können nur mit einer ganz klaren Spezialisierung aufgebaut werden. In unserem Fall sind das alle kundennahen Funktionen in Customer Management, Vertrieb und Marketing. Andere haben sich auf Ingenieursberufe oder Mediziner spezialisiert. So sind wertvolle Boutiquen unter den Personalberatungen entstanden, die den Großen wie Zehnder, Spencer Stuart & Co. erheblichen Wettbewerb verursachen. Sie sind oft schneller, da sie die passenden Kandidaten schon längst kennen. Sie präsentieren weniger und passendere Profile, da sie fachlich die Positionsanforderungen besser verstehen.

Noch etwas hat sich in den letzten Jahren verändert. Die Zusammenarbeit mit dem Personalberater seines Vertrauens wird immer mehr zum People-Business. Wenn es darum geht, bei strategischen Neuausrichtungen des Unternehmens bereits Zugang zu potenziellen Top-Managern zu haben, muss ich logischerweise den Berater frühzeitig in die Pläne und Vorhaben einbinden – lange bevor die Personalabteilung überhaupt eine Stellenbeschreibung geschrieben oder die Position überhaupt geschaffen hat. Diese Vertrauensbeziehung erfordert eine hohe fachliche Kompetenz des Beraters im Geschäftsmodell seiner Kunden. Nachvollziehbar werden hier Kontakte

Personalberatung ist People Business.

zwischen Unternehmen und Kandidaten durch den Personalberater angebahnt, die nicht auf der Webseite veröffentlicht sind und für die auch nicht eine schriftliche Dokumentation vorliegt.

Jeder Trend bringt auch einen Gegentrend mit sich, sagt eine alte Wirtschaftsweisheit. So auch in der Personalberatung. Je stärker das Internet mit seinen industriellen Möglichkeiten in der Führungskräfteakquisition aufgestellt ist, desto deutlicher wird der Bedarf nach Manufaktur und persönlichen Beziehungen. Die Elite trifft und kennt sich vollkommen außerhalb des Mainstreams.

Auch in den kommenden zehn Jahren wird sich daran nichts ändern. Als Personalberater kann ich Unternehmen und Kandidaten nur dann Besonderes bieten, wenn ich persönliche Türen öffnen kann, wenn wir der Anonymität des Internets ein persönliches Gesicht geben können. Was dazu notwendig ist, haben wir im Gepäck: die Liebe dazu, persönliche Beziehungen zu Menschen zu pflegen und unserem Motto zu folgen: **"No one is closer".**

Die Elite trifft sich vollkommen außerhalb des Mainstreams.

Wer kann mir bei meiner Karriere behilflich sein und wem vertraue ich?

Liebe Iris Gordelik, zwar haben wir noch nicht inhaltlich zusammengearbeitet, aber ich gratuliere Ihnen sehr herzlich zu Ihrem Erfolg und wünsche Ihnen noch ganz viele Jubeljahre!

Und uns beiden wünsche ich, dass wir es in den nächsten Jahren endlich einmal schaffen, zusammen mit dem Cabrio ins Alte Land zu fahren!

CLAUDIA DERKUM IST GESCHÄFTSFÜHRERIN VON ASV DIREKTMARKETING



10 JAHRE



Liebe Iris, was ich sehr schätze und wofür ich Dir dankbar bin, ist, dass Deine Vernetzung und Betreuung über den originären Vermittlungsauftrag hinausgeht. Du machst Deinen Job nicht nur sehr gut, sondern auch sehr persönlich. Die Unternehmung GORDELIK ist am Puls der Branche und der Menschen. Sie sorgt dafür, dass sich die richtigen Menschen mit den richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt finden. Du bist an diesem Netzwerk so nahe dran, dass Du allein dadurch Impulse gibst, indem Du die richtigen Leute zusammenbringst. Dafür muss man Danke sagen – und natürlich sehr herzlich gratulieren!

VICKY GIOURGA IST SENIOR VICE PRESIDENT CUSTOMER SERVICE VON HSE 24

Gibt es das falsche Unternehmen? Nein! Gibt es den falschen Kandidaten, die falsche Kandidatin? Nein! Warum geht dann so oft was schief? Weil nur wenige die richtige Mischung aus Analyse und Intuition beherrschen.

Erst dann kann man sagen: "No one is closer", der Claim ist Mission und Versprechen zugleich. Auf die nächsten zehn Jahre!

THOMAS HOHLFELD IST GESCHÄFTSFÜHRER DER UNTERNEHMENSBERATUNG RIBBON



Ich gratuliere Iris zu ihrem Jubiläum und zu ihrem Netzwerk, das in unserer Branche in Deutschland nach wie vor einzigartig zu sein scheint. Es gibt ja viele Dinge, die man hier zu Iris sagen könnte. Was ich nach wie vor jedoch am meisten an ihr schätze, ist ihre anscheinend genetisch veranlagte Direktheit, ihre Fähigkeit, Dinge beim Namen zu nennen – egal, ob Freund oder Feind. Man sitzt dann manchmal mit abgesägten Hosen in der gerade noch so angenehmen Wohlfühldecke und denkt über sich und sein Umfeld nach. Meistens entsteht aus diesem Nachdenken etwas Neues, etwas Gutes.

THOMAS GÜTHER IST CEO VON TELEPERFORMANCE DEUTSCHLAND



Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum – herzlichen Glückwunsch zu zehn Jahren Kompetenz, Professionalität und sehr viel Persönlichkeit. Du bist aus der Branche nicht mehr wegzudenken, Du hast sie mitgeprägt! Auf Dich und Dein Unternehmen ist Verlass – hochkompetent, ohne abgehoben zu sein. Board approved und konzernerfahren, ohne Deine Hands-on-Mentalität zu verlieren. Eine erfolgreiche Mischung, wie man sieht. Weiter so – auf die nächsten zehn Jahre!

KAI CZESCHLIK IST CEO VON TUI CONNECT



"Manchmal werden ganz gewöhnliche Dinge ganz außergewöhnlich, weil man sie mit den richtigen Leuten macht." Ich kenne niemanden, auf den dieses Zitat so sehr zutrifft wie auf Iris Gordelik. Iris Gordelik hat die Gabe, scheinbar Gewöhnliches in wirklich Außergewöhnliches zu verwandeln. Das gelingt ihr, weil sie eine einzigartige Unternehmerin, ein einzigartiger Mensch und eine einzigartige Frau ist. Liebe Iris, alles Gute zu Deinem zehnjährigen Unternehmensjubiläum – und auf viele weitere außergewöhnliche Jahre!

GUDRUN SCHARLER IST CEO VON E-PLUS CUSTOMER SUPPORT

GORDELIK

Zehn Jahre und kein bisschen leise! Neben Deinem sehr guten Netzwerk und einer tiefen Marktexpertise zeichnest Du Dich durch Kompetenz und Einfühlungsvermögen aus. Ich schätze Deine klare Meinung und dein offenes Wort. Dabei beschränkst Du Dich nicht nur auf die bloße Vermittlung, sondern verknüpfst verschiedene Personen, greifst Themen auf und diskutierst kritisch die Marktentwicklungen. Ich denke dabei gerne an das Kammingespräch in Hamburg zurück. Dieses Gesamtpaket macht das Unternehmen GORDELIK erfolgreich. Liebe Iris, herzlichen Dank für die sehr gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den letzten Jahren – Dir und Deinem Team alles Gute für die nächsten zehn Jahre!

CHRISTIAN HOLTMANN IST COO BEI DER GETEC ENERGIE AG



@Schamm

Als ich Iris Gordelik 2011 kennenlernte, hat sich all das, was ich bis zu diesem Zeitpunkt über Iris gehört hatte, bestätigt. Beispielsweise: sehr präsent, direkt, sagt Dinge (auch die negativen) geradeheraus, mehr als perfekt vernetzt, kennt sich aus, fleißig, vertrauensvoll, hört zu, diskret, erfolgreich, setzt sich durch und vieles mehr. Persönlich darf ich ergänzen, dass ich den fachlichen sowie persönlichen Austausch mit Iris sehr schätze. Und aus doch mittlerweile einigen Begegnungen, Telefonaten, einem Fotoshooting etc. kann ich berichten, dass Iris auch sehr lustig sein kann. Liebe Iris, zehn Jahre GORDELIK, das ist eine tolle Leistung. Hut ab! Mit lieben Grüßen und einem "Küss die Hand" aus Österreich wünsche ich Dir alles Gute und viel Erfolg weiterhin.

GEORG MACK IST GESCHÄFTSFÜHRER VON AVOCIS ÖSTERREICH



Liebe Iris! Schon vor Jahren wurdest Du die "Grande Dame des Contact-Center-Headhunting" getitelt, was selbstverständlich nicht Deinem Alter gezollt war, sondern Deiner Leistung, Deinem Erfahrungsschatz und Deiner inspirierenden Dynamik, mit der Du es in kürzester Zeit zu einer Institution gebracht hast. Es gibt niemanden in der Branche, der "die Gordelik" nicht kennt, niemanden, der das Thema Personalberatung für Customer Interaction so prägt wie das Unternehmen GORDELIK. Dein Unternehmen ist keine ICH AG – dafür geht es Dir viel zu sehr um das Wohl Deiner Kunden. Außerdem ist Dein Team dafür auch viel zu groß. Stattdessen ist GORDELIK eine Personalberatung mit einem unverwechselbaren Charakter als Frontfrau – beispiellos, scharfsinnig und selbstverständlich bestens VERNETZT! Happy G-Day, liebe Iris, und weiterhin viel Freude, Energie und Inspiration für die nächsten zehn Jahre!

CLAUDIA GABLER IST CHEFREDAKTEURIN DES CONTACT MANAGEMENT MAGAZINE

VER- NETZER

Wie sind Sie vernetzt?

Je virtueller und vielfältiger unsere Arbeitswelt wird, desto größer wird die Bedeutung von beruflichen Netzwerken. Im beruflichen Kontext verfüge ich über ein recht umfangreiches und belastbares nationales und internationales Netzwerk in die Unternehmens- und Personalberatungsbranche. Hierauf greife ich regelmäßig für eigene berufliche Belange, aber auch bei Anfragen seitens unserer Verbandsmitglieder zurück. Die eigene "digitale" Vernetzung zum Beispiel über Soziale Netzwerke wie XING oder LinkedIn hat hierbei jedoch nicht die Bedeutung wie die "analoge" Vernetzung über persönliche Kontakte.

Wo knüpfen Sie neue Kontakte?

Das geschieht im Rahmen meiner verschiedenen Verantwortlichkeiten als Mitglied der Geschäftsleitung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater quasi automatisch. Virtuell komme ich im Jahr mit rund 15.000 Beratern in Kontakt. Hiervon treffe ich allerdings nur einen Bruchteil persönlich. Ich schätze die Zahl liegt bei circa 400.

Wer ist für Sie ein vorbildlicher Vernetzer?

Hier möchte ich keine Person herausheben. Als Vorbild würde ich jemanden bezeichnen, der die Bedeutung Sozialer Netzwerke nicht überstrapaziert.

Gelingt es Ihnen, Privat- und Berufsleben zu vernetzen?

Das ist eigentlich gar nicht meine Zielsetzung. Ich finde, es gibt gute Gründe, beides zu trennen.

Wer oder was ist Ihr persönliches Auffangnetz?

Meine Familie.



JÖRG MURMANN

ist Mitglied der Geschäftsleitung vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU in Bonn und somit ein Vernetzer par excellence.

"HIRE FOR ATTITUDE, TRAIN FOR SKILLS" – ODER WARUM BULLSHIT ALLEIN KEINE KUNDENORIENTIERTEN MITARBEITER ERZEUGT

VON PROF. DR. NILS HAFNER*

Ich kann es wirklich nicht mehr hören. Beziehungsweise lesen. Die hochtrabenden Einleitungssätze über manchen Jobanzeigen: "You are hired for attitude", "Unternehmerisches Denken", "Wir suchen Menschen!". All das erweist sich in den allermeisten Fällen leider als Bullshit. Nach wie vor werden offene Stellen meines Erachtens vor allem nach zwei Kriterien besetzt: Welche nachweisbaren Fähigkeiten bringt jemand mit und was soll diese Kombination von Fähigkeiten denn kosten? Liest sich vielleicht ein wenig desillusioniert, wäre aber eine ehrliche Grundlage, auf der man aufbauen könnte. Dann fielen den meisten Personalabteilungen Absagen an Branchenwechselwillige und über 50-jährige Bewerber wesentlich leichter. Denn in der Tat ist es schlicht und ergreifend in den allermeisten Unternehmen notwendig, bestimmte Skills zu einem vernünftigen Preis so einzusetzen, dass Kunden und Kollegen zufrieden sind. Jedoch gehen diese Fähigkeiten häufig weit über das durch Universitäts- oder Arbeitszeugnisse Abbildbare hinaus.

BEISPIEL GEFÄLLIG?

GERNE.

Die schweizerische Telekommunikationsfirma Swisscom hat vor ein paar Jahren herausgefunden, dass es an der Servicehotline wesentlich günstiger ist, wenn über 60-jährige Kunden automatisch an über 50-jährige Mitarbeiter verbunden werden. Zwar dauert das Gespräch ein wenig länger als das Durchschnittsgespräch. Dafür sprechen Kunde und Mitarbeiter dieselbe Sprache. Es wird eben nicht von einem "Router", sondern vielleicht von einer "kleinen schwarzen Kiste" gesprochen. Das führt dazu, dass der ältere Kunde zu 100 Prozent versteht, wie er sein Problem (oder eben die Einrichtung eines Routers) selbst lösen kann. Im Endeffekt ist er zufriedener,

weil das Problem auf genau die Art gelöst werden konnte, die er erwartet. Er fühlt sich gut aufgehoben.

In unserem Beispiel ist die Sprache der älteren Generation eine Fähigkeit. Und zwar in diesem Fall genauso wie ein bestimmtes technisches Wissen, eine bestimmte Muttersprache und eine bestimmte Verfügbarkeit Fähigkeiten sind, die man in einem Telefonsystem abbilden kann, um einen besonders guten Match zwischen dem Kunden und einem dafür geeigneten Mitarbeiter herzustellen. Womit wir dann für diese Kolumne auch schon bei des Pudels Kern wären: Welche Fähigkeiten benötigen wir denn in unserem Unternehmen, um derart gute Kundengespräche hinzubekommen? Haben wir an Alter, Sprache, emotionale Typen oder sogar Sternzeichen (wer dran glaubt ...) überhaupt schon gedacht? Und welche "Skills" könnten denn noch den von vielen Unternehmen angestrebten und so beschworenen Unterschied in der Kundennähe machen? Dass diese vornehmlich durch eine überragende Problemlösungskompetenz und damit durch Gespräche zwischen Menschen entsteht, daran sollte man eigentlich heute nicht mehr zweifeln.

Und daher, liebe Personaler, redet mal mit den Kollegen in der Führung kundennaher Abteilungen und schreibt endlich verständliche, ehrliche Jobanzeigen, bei deren Lektüre es dem fragten Mitarbeiter am Markt sofort durch den Kopf schießt: "Hey, die suchen ja MICH!". Dann müsst Ihr Euch auch nicht mehr so kreative Begründungen für die Absagen ausdenken. Aber vielleicht muss man diesen Skill halt noch trainieren.

**Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Er ist Professor an der Hochschule Luzern, Schweiz, und Alumnus der Studenteninitiative MTP. In seinem Blog "Hafner on CRM" versucht er, dem Thema seine interessanten, spannenden, skurrilen und lustigen Seiten abzugewinnen.*



SABIO

SABIO GmbH
 Ruhrstraße 11, 22761 Hamburg
 Tel: +49 (0) 40 / 85 19 27-0
 Fax: +49 (0) 40 / 85 19 27-10
 info@sabio.de

SABIO – der schnellste Weg zum Wissen.
 SABIO ist die unkomplizierte und schnelle Wissensmanagement-Lösung.

Unsere Funktionen sind perfekt auf die Kundenberatung abgestimmt, damit Ihre Kunden immer richtig beraten werden.

artprolog

agentur artprolog
 Hauptstr. 29, 21279 Hollenstedt
 Tel. +49 4165 99 88 77 0
 Fax +49 4165 99 88 77 9
 info@artprolog.de

Sie dürfen mit allem rechnen. Auch mit dem Besten ...
 artprolog begeistert mit erstklassigem Design im Grafik- und Printbereich. artprolog steht für exzellentes, innovatives Webdesign und funktionelle Programmierungen. artprolog realisiert Ihre Wünsche – und häufig mehr. artprolog definiert Maßstäbe immer wieder neu.

artprolog: die schönste Beziehung zum Design.



**HCD Human CallCenter Design
 Planungsgesellschaft mbH**
 Julius-Hart-Straße 12, 48147 Münster
 Telefon: 0251/41414-0
 Telefax: 0251/41414-44
 info@hcd-gmbh.de

Die Gestaltung der Arbeitswelt ist Ausdruck einer starken Arbeitgebermarke – das wissen erfolgreiche Unternehmen.
 HCD gestaltet seit über 15 Jahren Arbeitswelten für dialogstarke, personalintensive Service-Unternehmen, die Mitarbeiter-Gesundheit erhalten, Team-Motivation generationsübergreifend fördern und prozessorientiert Wirtschaftlichkeit bei Bau und Betrieb garantieren.

Dabei verbindet das Team seine Erfahrungen aus dem Kundenmanagement mit anspruchsvoller Innenarchitektur und begleitet seine Kunden von der Immobilienentscheidung über zukunftsweisende Raumkonzepte und (Aus-)Bau bis zum Akzeptanzmarketing zu Beginn der Nutzung.



ZUR FEIER DES TAGES:

JEDE 10. E-MAIL GEWINNT!

Das eignungsdiagnostische Verfahren, mit dem wir bei GORDELIK Empfehlungen für Fach- und Führungskräfte absichern, ist eigentlich viel zu schade, um nur im Bewerbungs-Fall angewandt zu werden. Ein Blick in diesen Spiegel ist für jeden spannend, der als Persönlichkeit Lust darauf hat, immer wieder dazuzulernen, und der gern an sich arbeitet. Finden Sie nicht auch?

GEWINNEN SIE JETZT IHRE EIGENE FFK-ANALYSE!

Wissen Sie schon alles über Ihre Qualitäten als Macher, Kontakter oder Teamer? Wie ausgeprägt ist Ihre Chaostauglichkeit und wie gehen Sie mit Stress um? Per Fragebogen für Führungskompetenzen, kurz: FFK, werden aussagekräftige berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale identifiziert und Führungsherausforderungen simuliert. Sie erfahren nicht nur viel über sich selbst, sondern auch, warum Sie gerade in Ihrem Umfeld gut sind oder vielleicht auch weniger gut. Wie wärs? Wenn wir Sie jetzt neugierig auf dieses wissenschaftlich fundierte Persönlichkeits-Update gemacht haben, dann freuen wir uns über Ihre E-Mail, in der Sie uns bitte die folgende Frage beantworten:

Welches Thema würden Sie sich für eine nächste Ausgabe von "vernetz!" wünschen?

THEMENVORSCHLAG 1: TALENTE BINDEN

THEMENVORSCHLAG 2: REGELN BRECHEN

THEMENVORSCHLAG 3: MANAGEMENTPHILOSOPHIE: ERST DER MITARBEITER, DANN DER KUNDE

THEMENVORSCHLAG 4: ... (WIR FREUEN UNS ÜBER IHREN GANZ EIGENEN VORSCHLAG!)

Bitte senden Sie eine **E-Mail** mit dem

BETREFF "JEDE 10. E-MAIL GEWINNT!" und Ihrem

THEMENVORSCHLAG 1, 2, 3 oder was Ihnen zu Nr. 4 einfällt

BIS ZUM 10.11.2014

AN gordelik@gordelik.de.

Jede 10. E-Mail gewinnt einen kostenlosen FFK-Test inklusive wissenschaftlich fundierter Analyse.

Wir freuen uns auf viele, viele E-Mails, sagen herzlich Danke und wünschen den Gewinnern heute schon viel Spaß!

TEILNAHMEBEDINGUNGEN: Jede zehnte E-Mail mit der Betreffzeile "Jede 10. E-Mail gewinnt" nach Eingang im E-Mail-Postfach gordelik@gordelik.de gewinnt einen kostenlosen FFK-Test inklusive wissenschaftlich fundierter Analyse. Die Gewinner werden bis Ende November 2014 per E-Mail benachrichtigt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Einsendeschluss ist der 10.11.2014. Beschäftigte der GORDELIK GmbH sind von der Teilnahme ausgeschlossen.

BE A PART!

Präsentieren Sie sich in der *vernetz!* mit einer Visitenkarte oder einem Advertorial!
 Kontakt: irs@gordelik.de
 Tel.: +49 4161 - 722 17 - 0



Hier finden Sie ausgewählte Netzwerkpartner, denen wir vertrauen. Die Mediadaten des Magazins stehen auf der Webseite www.gordelik.de zum Download bereit. Für Fragen, Wünsche und Anregungen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.



no one is closer

Redaktion und V.i.S.d.P.:

GORDELIK GmbH, Grüner Wald 5, D-21614 Buxtehude,
Telefon +49 4161 72217-0, Fax +49 4161 72217-20,
info@gordelik.de, www.gordelik.de

Design:

www.artprolog.de

Koordination:

www.ann-christin-zilling.com

Erscheinungsweise:

halbjährlich

Bilder:

© iStockphoto, © fotolia.com